

Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja Pegawai Polis di Jawa Barat Indonesia

(Organizational Culture, Job Satisfaction and Job Performance of Police Officers in West Java, Indonesia)

Hesri Mintawati^a, Ali Yusob Md Zain^b, Mohd Sobri Minai^{*c}

^aPOLRI Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia

^{b,c} Pusat Pengajian Pengurusan, Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia, Sintok, Kedah, Malaysia

Abstrak

Kajian mengenai prestasi kerja dan prestasi pekerja di dalam organisasi telah banyak dijalankan tetapi kajian serupa di dalam organisasi pegawai beruniform sukar didapati, khususnya di Jawa Barat Indonesia. Tambahan pula, kebanyakan kajian memberi fokus kepada budaya dalam organisasi berasaskan perniagaan, bukannya organisasi kerajaan badan beruniform. Di samping itu, kajian berkaitan prestasi kerja hampir kesemuanya menggunakan data primer berdasarkan persepsi responden. Data sedemikian mempunyai kelemahan kerana terdapat unsur bias yang menguntungkan diri sendiri (self-serving bias), di mana responden berkecenderungan untuk memberi penilaian yang lebih tinggi terhadap prestasi mereka sendiri. Kajian ini melibatkan prestasi individu (pegawai polis) di dalam organisasi polis di Indonesia. Dalam kajian ini, penilaian majikan digunakan untuk menentukan prestasi kerja pekerja di dalam organisasi. Dengan mengambil kepuasan kerja pegawai polis sebagai faktor mediasi, dimensi-dimensi budaya organisasi (motivasi, ganjaran dan saling-percaya) dianalisis untuk mengetahui pengaruhnya terhadap prestasi kerja berdasarkan nilai prestasi sebenar yang diberikan oleh majikan, bukannya persepsi pekerja itu sendiri. Analisis faktor menunjukkan bahawa dua dimensi kepuasan kerja iaitu (i) dimensi faedah dan (ii) dimensi hubungan di antara staf di dalam organisasi memediasi hubungan di antara budaya organisasi (dimensi motivasi, ganjaran dan saling-percaya) dan prestasi kerja pegawai polis di Indonesia. Dapatan analisis ini menunjukkan terdapat perbezaan dengan model hubungan di antara budaya organisasi dan prestasi kerja bagi penjawat awam, khasnya pegawai polis and begitu juga dengan faktor mediasi, kepuasan kerja.

Katakunci: Budaya organisasi, kepuasan kerja, prestasi kerja, polis, Indonesia.

Abstract

Studies on the job performance and performance of employees in organizations have been widely undertaken but similar studies among uniformed officers in their

* Corresponding Author

E-mail: msminai@uum.edu.my

respective organizations are scarce, especially in West Java Indonesia. Furthermore, most studies focus on culture in business-based organizations rather than uniformed bodies of government organizations. In addition, work-related studies almost all use primary data based on respondents' perceptions. Such data has weaknesses because there are elements of self-serving biases, where respondents tend to give higher ratings of their own performance. This study involves individual performance (police officers) in police organizations in Indonesia. In this study, the employer's assessment was used to determine the performance of employees in the organization. By taking job satisfaction of police officers as mediating variable, organizational culture dimensions (motivation, rewards and mutual trust) are analyzed to examine the effects on work performance based on the actual performance rating given by the employer rather than the perception of the worker himself. Factor analysis shows that two dimensions of job satisfaction, which are (i) the dimensions of benefits and (ii) the dimensions of relationships among staff within the organization mediate the relationship between organizational culture (motivation, reward and mutual trust dimensions) and the performance of police officers in Indonesia. The finding of this analysis shows that there is a difference in the model of the relationship between organizational culture and the performance of civil servants, especially the police officers and the mediation factor of job satisfaction.

Keywords: *Organizational culture, job satisfaction, job performance, police, Indonesia.*

1.0 Pengenalan

Secara amnya, prestasi kerja merupakan kriteria yang penting dalam menentukan kejayaan sesuatu organisasi (Campbell 2011). Ianya menentukan perkembangan kerja dan pekerja di tempat kerja dan perkembangan organisasi secara amnya. Pekerja boleh menetapkan matlamat dalam melaksanakan kerja-kerja yang diberikan kepada mereka dan mereka boleh dinilai samada kerja tersebut telah dilakukan dengan baik atau sebaliknya. Prestasi kerja dan pekerja dapat dinilai dan dipengaruhi oleh perbagai faktor seperti kepimpinan, motivasi, keadilan organisasi dan keterlibatan dalam pekerjaan. Ringkasnya, prestasi pekerja adalah mengenai prestasi yang melibatkan kerja-kerja yang dilakukan oleh individu sebagai pekerja. Campbell (2011) merumuskan ianya sebagai pembolehubah peringkat individu yang meliputi prestasi mental dan perlakuan yang dikawal oleh individu itu sendiri. Prestasi pekerja perlu dianggap berbeza dari kualiti hasil kerja di mana Campbell (2011) dan Perrin (2017) mencadangkan prestasi pekerja sebagai komponen kepada kualiti hasil kerja, yang dipengaruhi oleh lain-lain faktor yang mempengaruhi persekitaran kerja di samping prestasi kerja pekerja. Ini menunjukkan prestasi kerja yang baik tidak semestinya membuahkan kualiti hasil kerja yang baik disebabkan faktor lain yang mempengaruhi kualiti hasil kerja, walaupun

secara logiknya prestasi kerja dan kualiti hasil kerja mempunyai hubungan yang positif (Perrin, 2017; Singh, Burgess dan Heap, 2016).

Kebanyakan artikel dan prosiding mengenai prestasi pekerja yang boleh diperolehi lebih tertumpu kepada prestasi perniagaan. Banyak penulis membincangkan tentang prestasi perniagaan yang menjadi tarikan utama yang berkaitan penjana kekayaan syarikat-syarikat. Agak kurang kajian atau penulisan ilmiah berkaitan dengan prestasi pekerja yang melibatkan pegawai-pegawai kerajaan seperti pegawai polis dan kastam (Arnaboldi, Lapsley dan Steccolini, 2015) dan penulisan-penulisan berkaitan prestasi pegawai kerajaan dikatakan masih boleh menyumbang kepada perkembangan ilmu. Terdapat perbezaan yang ketara di antara fokus kepada perniagaan yang lebih tertumpu kepada aspek kewangan yang menjadi teras matlamat syarikat yang tercapai dengan prestasi pekerja yang baik dengan fokus kepada prestasi pekerja di sektor awam di mana bukan saja faktor kewangan yang menjadi tumpuan tetapi juga aspek-aspek sosial dan persekitaran (Paul 2010).

Prestasi kerja penjawat awam merupakan satu kerisauan di seluruh negara memandangkan penjawat awam merupakan nadi kepada pengurusan sesebuah negara. Prestasi pekerja di dalam konteks artikel ini mengambilkira matlamat organisasi yang berkait rapat dengan kerja penjawat awam. Jesteru itu, ianya tidak melibatkan pencapaian jabatan secara keseluruhan. Dalam konteks ini, prestasi yang disasarkan untuk dicapai oleh pekerja di dalam jabatan kerajaan digunakan sebagai sumber data. Ianya adalah nilai atau skor prestasi pekerja sebenar yang menggambarkan dengan lebih tepat prestasi pekerja berdasarkan penilaian majikan atau ketua jabatan di dalam sesebuah organisasi. Ini sesuai dengan pandangan Campbell (2012) yang menyatakan di antara elemen utama prestasi pekerja adalah ianya perlu ke arah matlamat yang relevan. Penggunaan data 'sebenar' dan bukannya data persepsi responden dinyatakan di sini sebagai pendekatan yang kreatif dan mempunyai kelainan untuk menghasilkan dapatan-dapatan yang lebih bermakna dan ke arah matlamat yang lebih relevan.

2.0 Hubungan Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Prestasi Pekerja

Dalam usaha mempertingkatkan prestasi kerja, beberapa bentuk hubungan konstruk pembolehubah dengan prestasi kerja telah dikaji seperti daya kepimpinan (Walumbwa et. al, 2011), motivasi (Tampu, 2015), persekitaran kerja (Low & Quek, 2006) dan demografi (Oldham & Cummings, 1996). Konstruk yang popular yang selalu dijadikan model kajian termasuk juga konstruk budaya organisasi dan kepuasan kerja. Malah, bagi kedua-dua konstruk ini, terdapat sorotan kajian yang begitu banyak tetapi ianya menjurus kepada organisasi perniagaan dan agak kurang dalam organisasi yang melibatkan badan kerajaan beruniform seperti organisasi tentera dan polis, dan di negara-negara membangun. Ini menggambarkan kajian yang sedemikian adalah relevan dan dijangka kajian di dalam konteks organisasi badan beruniform berpotensi menghasilkan dapatan yang berbeza disebabkan keadaan persekitaran yang berbeza dari dunia perniagaan.

Hubungan prestasi pekerja dipengaruhi oleh budaya kerja di dalam organisasi telah dikaji dan dibincangkan oleh banyak penyelidik seperti O'Reilly, Calbwel, Chatman dan Doerr (2014), Valmohammadi dan Roshanzamir (2015), dan Hogan dan Coote (2014). Keadaan yang sama diperhatikan di kalangan penjawat awam, sebagai contoh, budaya organisasi dinyatakan mempengaruhi prestasi kerja penjawat awam di Indonesia (Arifin, 2014; Giri, Nimran, Hamid dan Musadieg, 2016), di Malaysia (Hussein, Omar, Noordin dan Ishak 2016). Secara khusus, kajian tentang budaya organisasi sebagai satu konstruk untuk menilai prestasi kerja diandaikan penting memandangkan penambahbaikan yang dapat dilakukan terhadap budaya organisasi sekiranya ianya menyumbang kepada penjelasan yang baik kepada prestasi kerja (dalam artikel ini kepada prestasi kerja pejawat awam bagi badan beruniform). Seterusnya, dengan mengambil kira faktor kepuasan kerja sebagai faktor mediasi, artikel ini menyarankan bagaimana hubungan di antara budaya organisasi dan prestasi kerja dapat diperkuatkan lagi. Maklumat ini amat berguna untuk menyokong teori-teori berkaitan pengurusan sumber manusia dari data berkaitan penjawat awam badan beruniform

Dalam artikel ini, dimensi-dimensi budaya organisasi yang diuji adalah (i) orientasi kemanusiaan, (ii) inovasi, (iii) orientasi hasil dan (iv) orientasi birokratik iaitu dimensi-dimensi yang dicadangkan oleh Delobbe, Haccoun dan Vandenberghe (2002). Data bagi dimensi-dimensi ini dianalisis dengan analisis pemfaktoran untuk mendapatkan dimensi-dimensi yang lebih relevan. Ini memandangkan budaya organisasi di organisasi beruniform di kalangan pegawai polis di Indonesia agak bersifat regimentasi berbanding organisasi perniagaan yang agak fleksibel. Dimensi-dimensi ini digunakan untuk menerangkan sejauhmana efektifnya konstruk budaya organisasi untuk meramalkan prestasi kerja.

Budaya organisasi merujuk kepada hasil keseluruhan proses pembelajaran pekerja-pekerja di dalam sesebuah organisasi sepanjang tempoh kewujudan organisasi (Delobbe, Haccoun & Vandenberghe, 2002). Dalam konteks organisasi badan beruniform, dimensi-dimensi berkaitan budaya organisasi perlu mengambilkira orientasi berpasukan yang menjadi teras kepada keberkesanan operasi organisasi. Dapatan awal analisis pemfaktoran mencadangkan budaya organisasi di dalam organisasi beruniform perlu ditetapkan kepada empat dimensi iaitu (i) penggunaan kuasa (ii) peranan pegawai (iii) pencapaian pegawai dan (iv) sokongan dalam organisasi. Keempat-empat dimensi ini dirasakan tepat dan adalah wajar dikaji di dalam pasukan polis di Indonesia yang merupakan organisasi beruniform dan diuji keberkesanannya terhadap prestasi kerja dan kepuasan pekerja.

Persoalan kajian yang timbul selaras dengan fakta ini adalah, adakah kesemua dimensi-dimensi ini atau hanya sebahagian dari dimensi-dimensi yang dapat digunakan untuk menerangkan tentang kepuasan dan prestasi pekerja, terutamanya dengan penggunaan data dari dua sumber yang berbeza. Ini menghasilkan hipotesis pertama yang diuji iaitu

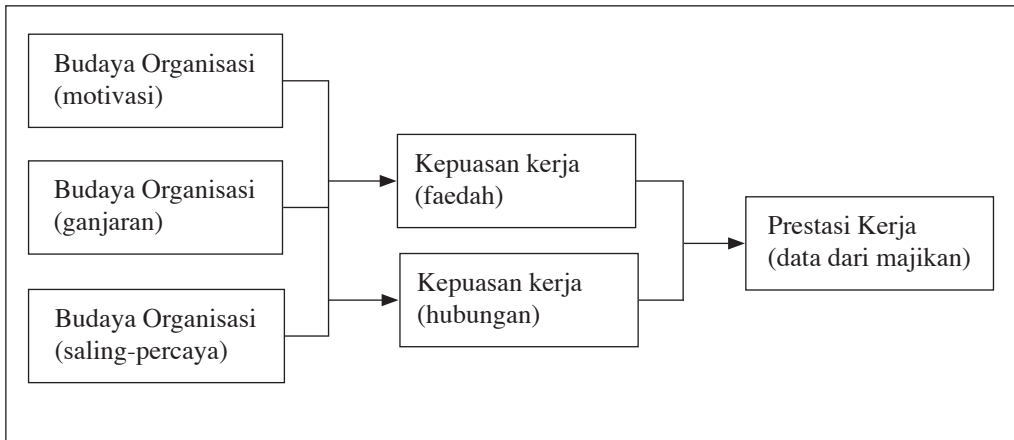
H_{01} : Dimensi-dimensi yang mewakili konstruk budaya kerja di organisasi polis di Indonesia tidak dapat meramalkan tentang kepuasan kerja dan prestasi kerja

Dalam membentuk hubungan kerangka kajian yang lebih nilainya, kajian ini juga mengkaji konstruk kepuasan kerja sebagai faktor mediator kepada hubungan di antara budaya organisasi dan prestasi kerja. Tujuannya adalah untuk memastikan terdapat hubungan yang lebih bermakna terutamanya sekiranya hubungan terus teoritis kurang menyerlah. Malah, dari ulasan karya, hubungan di antara kepuasan kerja dan prestasi kerja sepatutnya kuat dan telah terbukti (lihat Judge et al, 2001; Mollik, Talukder dan Quazi, 2015). Ramai penyelidik seperti Tenney, Poole dan Diener (2016) dan Ahmed et al. (2010) menyatakan bahawa pekerja-pekerja yang berpuashati dengan pekerjaan adalah lebih produktif dan menunjukkan prestasi yang lebih baik serta kekal berkhidmat lebih lama di dalam organisasi berbanding dengan pekerja yang kurang berpuas hati. Mereka yang kurang berpuashati lebih cenderung untuk berkhidmat dalam jangka waktu lebih pendek dan berprestasi rendah. Mollik et al. (2015) menyarankan bahawa pekerja-pekerja yang berpuas hati dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk meningkatkan usaha mereka dan dengan itu memperbaiki pelaksanaan tugas mereka. Dalam kajian oleh Velnampy (2008) mengenai sikap dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahawa kepuasan kerja mempunyai kesan yang positif terhadap prestasi. Edwards et al. (2008), sewaktu mengkaji hubungan di antara kepuasan kerja, tugas dan prestasi kontekstual memperlihatkan bahawa hubungan yang setara. Walaubagaimanapun, apabila dimensi kepuasan kerja diambilkira, hubungan yang berbeza ditemui. Mereka berhujah mengenai pentingnya untuk mengambilkira dimensi-dimensi kepuasan kerja terutamanya di dalam memadamkan peramal dengan kriteria mengikut tahap-tahap pengkhususan mereka.

Dalam konteks prestasi pekerja di sektor awam yang sering dikritik kerana ketidakcekapan, birokrasi, kurang anjal, pertanggungjawaban yang tidak berkesan dan prestasi yang rendah (Alam Siddiquee, 2006), ramai penyelidik menyatakan bahawa kakitangan kerajaan berpuas hati dengan kerja dan kerjaya mereka kerana adanya jaminan kerja, kurang tekanan dan aspek kuasa yang diberikan kepada mereka (Fernandez dan Moldogaziev (2015); Homberg, McCarthy dan Tabvuma (2015); dan Abdulla et al. (2011)). Jesteru itu, dimensi-dimensi yang diuji adalah selaras dengan dimensi-dimensi yang dicadangkan oleh Luthans, Avolio, Walumbwa dan Li (2005) iaitu (i) gaji atau upah, (ii) jenis pekerjaan yang dilakukan, (iii) rakan sekerja dan (iv) peluang kemajuan kerjaya. Ini menghasilkan hipotesis kedua yang menguji hubungan-hubungan di dalam model kajian.

H_{02} : . Dimensi-dimensi bagi konstruk kepuasan kerja tidak dapat meramalkan prestasi kerja atau/dan diramalkan oleh dimensi-dimensi budaya organisasi.

Berdasarkan dimensi-dimensi konstruk yang dikenalpasti hasil dari analisis pemfaktoran, penjenamaan semula dimensi-dimensi bagi setiap konstruk telah dilakukan, model akhir kajian adalah seperti berikut:



Rajah 1. Kerangka Kajian Penyelidikan

3.0 Metodologi

Kerangka kajian ini adalah hubungan terus di antara pembolehubah yang dikenalpasti sebagai pembolehubah bebas (konstruk budaya organisasi), pembolehubah mediasi (kepuasan kerja) dan pembolehubah bersandar (prestasi kerja). Seterusnya, dengan menggunakan pendekatan metodologi kuantitatif, satu tinjauan telah dilakukan di jabatan polis Republik Indonesia (POLRI) di Jawa Barat pada tahun 2017. Jumlah populasi pegawai dari pelbagai peringkat adalah seramai 31,000 orang. Melalui pensampelan rawak berstrata, saiz sampel minimum ialah sebanyak 400 responden. Ianya meliputi tiga pangkat di kategori pegawai atasan dan tiga pangkat di kategori pegawai rendah. Kadar maklumbalas bagi kajian ini agak tinggi di mana ianya melebihi 60%. Ini mungkin disebabkan penglibatan ketua-ketua bahagian yang meminta responden memberi kerjasama dalam menjayakan penyelidikan ini.

4.0 Dapatan Kajian

Kajian ini melibatkan penjawat awam beruniform yang terdiri daripada pegawai polis di Bandung, Indonesia. Dapatan dari analisis faktor budaya kerja menunjukkan tiga faktor utama yang dinamakan semula yang perlu diberi perhatian

Jadual 1

Reliabiliti Skala Pengukuran

Skala	Bilangan item	Cronbach's alpha (α)
Budaya organisasi	12	0.787
Kepuasan kerja	12	0.871

Jadual 2

Analisis Faktor – Budaya Organisasi

Item	Faktor 1 (Motivasi)	Faktor 2 (Ganjaran)	Faktor 3 (Saling percaya)
Dorongan	.841	.074	.101
Motivasi	.835	.037	.090
Galakan	.820	.025	.178
Konsisten	.768	.039	.187
Rasional	.717	.160	-.029
Kerjasama	.096	.848	-.014
Hukuman	.080	.846	-.004
Ganjaran	.056	.840	-.079
Saling percaya	.173	-.016	.924
Kepercayaan ketua	.138	-.077	.919
<i>Eigenvalue</i>	3.626	2.216	1.378
<i>% variance</i>	32.493	21.814	17.897
<i>Cronbach's alpha</i>	.830	.696	.778

Jadual 3

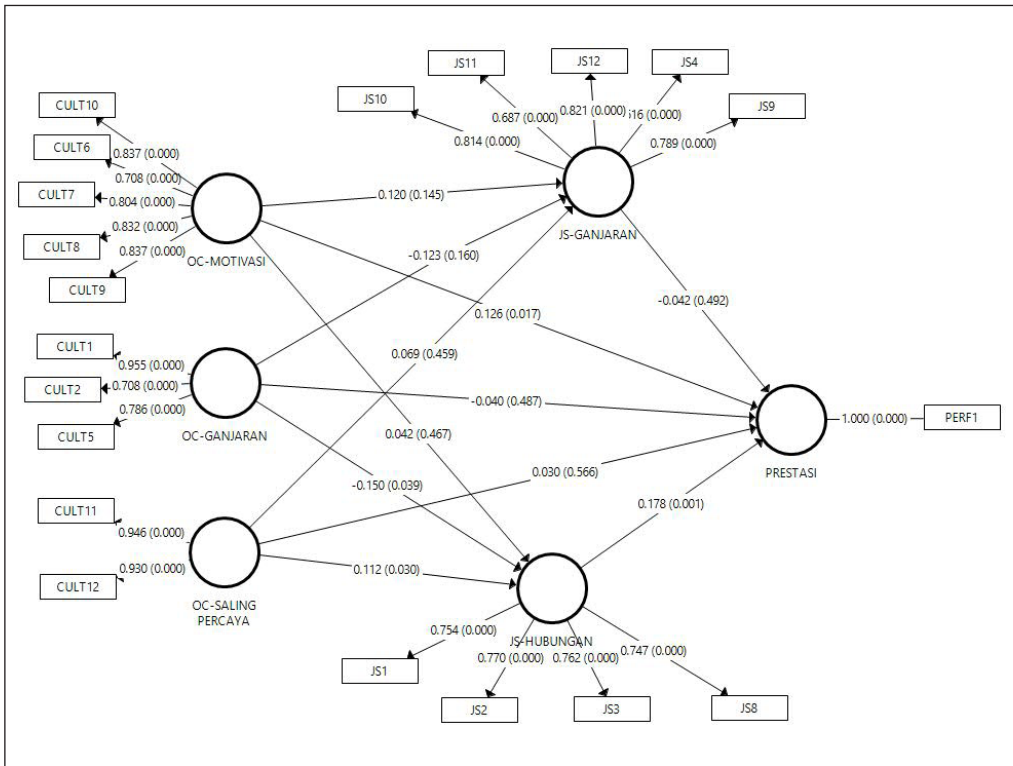
Analisis Faktor – Kepuasan Kerja

Item	Faktor 1 (Faedah)	Faktor 2 (Hubungan)
Pengembangan	.859	.090
Peningkatan	.839	.087
Kenaikan pangkat	.809	.009

(bersambung)

Item	Faktor 1 (Faedah)	Faktor 2 (Hubungan)
Pampasan	.603	.259
Peluang perbaiki	.579	.234
Komunikasi	-.020	.841
Kerjasama	.025	.784
Ketua	.383	.656
Suasana	.377	.635
<i>Eigenvalue</i>	3.711	1.667
<i>% variance</i>	34.271	25.482
<i>Cronbach's alpha</i>	.816	.750

Dalam menguji dimensi-dimensi yang signifikan sebagai peramal kepada prestasi kerja untuk kes hubungan terus dan peramal yang signifikan kepada kepuasan kerja untuk kes tidak terus, dapatan-dapatan berikut dari SMART-PLS diperolehi.



Rajah 2. Diagram Model Struktur

Ringkasan dimensi-dimensi yang dianalisis dengan elemen-elemen masing-masing adalah seperti di dalam jadual berikut.

Jadual 4

Maklumat mengenai Konstruk, Dimensi dan Elemen Pembolehubah

Konstruk/dimensi	Elemen
Budaya organisasi	
i. Motivasi	Dorongan Motivasi Galakan Konsisten Rasional
ii. Ganjaran	Kerjasama Hukuman Ganjaran
iii. Saling-percaya	Saling-percaya Kepercayaan ketua
Kepuasan kerja	
i. Motivasi	Pengembangan Peningkatan Kenaikan pangkat Pampasan Peluang perbaiki diri
ii. Hubungan	Komunikasi Kerjasama Ketua suasana

5.0 Perbincangan dan Kesimpulan

Didapati hubungan di antara kepuasan kerja dan prestasi kerja yang menjadi jambatan di antara dua sumber data yang dihipotesiskan dengan jelas untuk hubungan yang signifikan menunjukkan hubungan yang berbeza bagi dimensi-dimensi kepuasan kerja yang diuji. Hanya satu dimensi sahaja dari dua dimensi yang diuji memberikan hubungan yang signifikan. Ini menunjukkan hanya dimensi hubungan saja yang dapat menjadi faktor mediasi kepada hubungan di antara budaya organisasi dengan prestasi

kerja. Dapatan kajian ini menunjukkan dimensi hubungan untuk konstruk kepuasan kerja dapat digunakan sebagai faktor mediasi dan juga faktor bebas untuk menerangkan prestasi kerja yang menggunakan data dari dua sumber yang berbeza.

Hubungan terus di antara dimensi-dimensi budaya organisasi yang dikenalpasti menunjukkan hanya dimensi motivasi yang mempunyai hubungan terus yang signifikan manakala dua lagi iaitu dimensi ganjaran dan saling-percaya tidak signifikan. Walaupun begitu kedua-dua dimensi ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja dengan mengambil kira faktor mediasi hubungan dalam konteks kepuasan kerja.

Ini menunjukkan faktor motivasi di dalam budaya organisasi di POLRI dapat memberi kesan yang positif kepada prestasi kerja. Faktor motivasi ini yang membentuk budaya organisasi seperti dorongan, motivasi dan galakan dari pihak atasan dapat membentuk budaya organisasi yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai POLRI. Ketiga-tiga faktor ini perlu diwujudkan secara konsisten dan dengan penjelasan yang rasional agar pegawai polis memahami kehendak jabatan dan dengan ini membentuk budaya organisasi yang baik yang dapat memberi kesan kepada prestasi pegawai POLRI secara amnya.

Dimensi budaya organisasi mengenai ganjaran dan saling-percaya pula boleh memberi kesan yang positif sekiranya diambilkira faktor hubungan yang memberikan kepuasan kerja. Bentuk ganjaran yang perlu ada di POLRI adalah ganjaran yang dapat menjurus kepada kepuasan kerja dalam bentuk dimensi hubungan. Begitu juga dengan dimensi saling-percaya dalam konteks budaya organisasi yang didapati mempunyai hubungan yang positif dengan dimensi hubungan bagi kepuasan kerja. POLRI harus menekankan faktor kerjasama di antara pegawai polis, hukuman yang sepatutnya dipraktikkan dan ganjaran yang dijanjikan dikotakan dalam membentuk budaya organisasi yang boleh menyokong kepada pembentukan dimensi hubungan yang memberi kepuasan kerja kepada pegawai polis yang meliputi aspek komunikasi, hubungan kerjasama, hubungan dengan ketua dan juga hubungan yang membentuk kepuasan bagi suasana di tempat kerja. Bagi dimensi saling-percaya, saling percaya di antara pegawai POLRI dan kepercayaan ketua penting dalam membentuk budaya organisasi yang menyokong hubungan kepuasan kerja.

Secara amnya, dirumuskan di sini bahawa model hubungan di antara budaya organisasi dengan prestasi kerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja yang diuji dengan menggunakan data persepsi dan data prestasi dari majikan boleh dibuktikan signifikan bagi satu dari dua dimensi konstruk kepuasan kerja. Dengan menggunakan dimensi hubungan bagi konstruk kepuasan kerja, model yang dicadangkan boleh digunakan untuk menerangkan prestasi kerja pegawai POLRI dengan signifikan dan berkesan.

Rujukan

Abdulla, J., Djebarni, R. & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai police. *Personnel Review*, 40(1), 126-146.

- Ahmed I., Nawaz M.M., Iqbal N., Ali I., Shaukat Z. & Usman A. (2010). Effects of motivational factors on employees job satisfaction: A case study of University of the Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 70.
- Alam Siddiquee, N. (2006). Public management reform in Malaysia: Recent initiatives and experiences. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), 339-358.
- Arnaboldi, M., Lapsley, I. & Steccolini, I. (2015). Performance Management in the Public Sector: The Ultimate Challenge. *Financial Accountability and Management in Governments, Public Services and Charities*. 31(1) 1-22.
- Arifin, H. M. (2014). The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38.
- Campbell, D. (2011). Diversity and job satisfaction: Reconciling conflicting theories and findings. *International Journal of Applied Management and Technology*, 10(1) 1-15.
- Delobbe, N., Haccoun, R.R. & Vandenberghe, C. (2002). Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument, unpublished manuscript, Universite catholique de Louvain, Belgium.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur Jr, W. & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology*, 57(3), 441-465.
- Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 375-401.
- Giri, E. E., Nimran, U., Hamid, D. & Musadieg, M. A. (2016). The effect of organizational culture and organizational commitment to job involvement, knowledge sharing, and employee performance: A study on regional telecommunications employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 3(4), 20-33.
- Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Homberg, F., McCarthy, D. & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F. & Ishak, N. A. (2016). Learning organization culture, organizational performance and organizational innovativeness in a public institution of higher education in Malaysia: A preliminary study. *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376.
- Low, S.aP. & Quek, T. C. (2006). Environmental Factors and work performance of project managers in the construction industry. *International Journal of Project Management*. 24(1), 24-37.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249-271.
- Mollik, A., Talukder, M. & Quazi, A. (2015). Exploring the drivers of job satisfaction and performance in financial sectors: Evidence from an emerging Asian economy. *International Journal of Business Performance Management*, 16(1), 40-55.
- O'Reilly, C. A., Calbwell, D. F., Chatman J. A. & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture. CEO personality, culture and firm performance. *Group & Organizational Management*. 39(6) 596-625.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Paul, E. (2010). Capacity is development. *Global Event Working Paper*. United Nations Development Program, USA.
- Perrin O. (2017). The Difference Between Employee Performance and Productivity, *Employee Connect*. Retrieved from <https://www.employeeconnect.com/blog/difference-employee-performance-productivity/>
- Singh S. K., Burgess T. F. and Heap J. (2016). Managing performance and productivity for organizational competitiveness. *Journal of Productivity and Performance Management*. 65(6).
- Tampu D. L. (2015). Impact of Human Motivation on Employees Performance. *Internal Auditing and Risk Management*. Athenaeum University of Bucharest, 37(1) 43-54.
- Tenney, E. R., Poole, J. M., & Diener, E. (2016). Does positivity enhance work performance?: Why, when, and what we don't know. *Research in Organizational Behavior*, 36, 27-46.
- Valmohammadi dan Roshanzamir (2015). The guidelines of improvement: relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*. 164(June) 167-178.
- Velnampy, T. (2008). Job attitude and employees performance of public sektor organizations in Jaffna district, Sri Lanka. *GITAM Journal of Management*, 6(2), 66-73.
- Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., & Christensen, A. L. (2011). Linking ethical leadership to employee performance: The roles of leader-member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.